



HABILIDADES RELACIONALES

PARA **LA PAZ** EN EL
ESCENARIO DE LAS
**ORGANIZACIONES
COMUNALES**

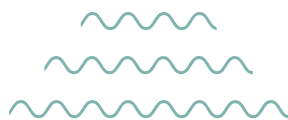


**SOSTENIENDO
LA PAZ**



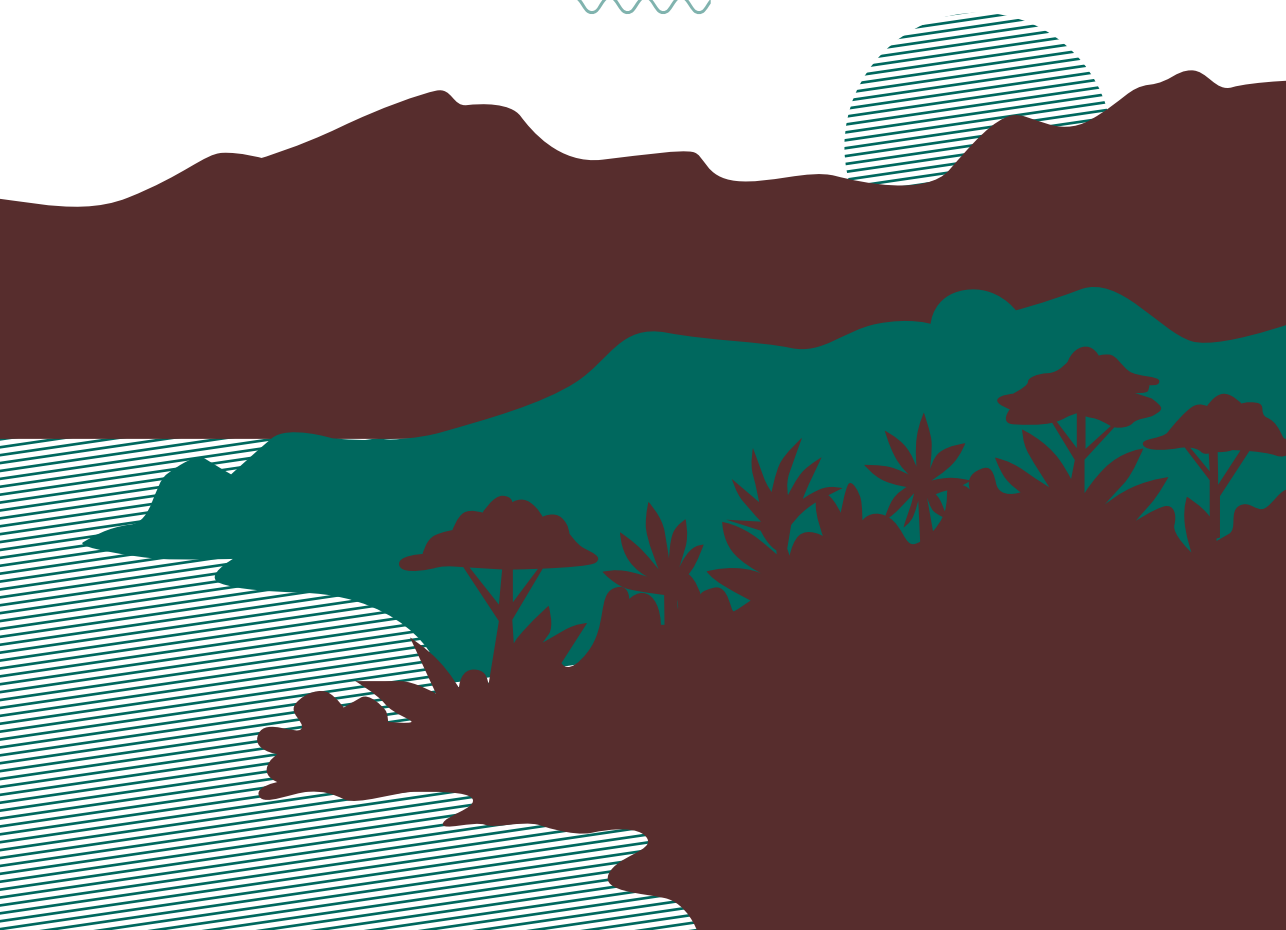
programa
por la paz

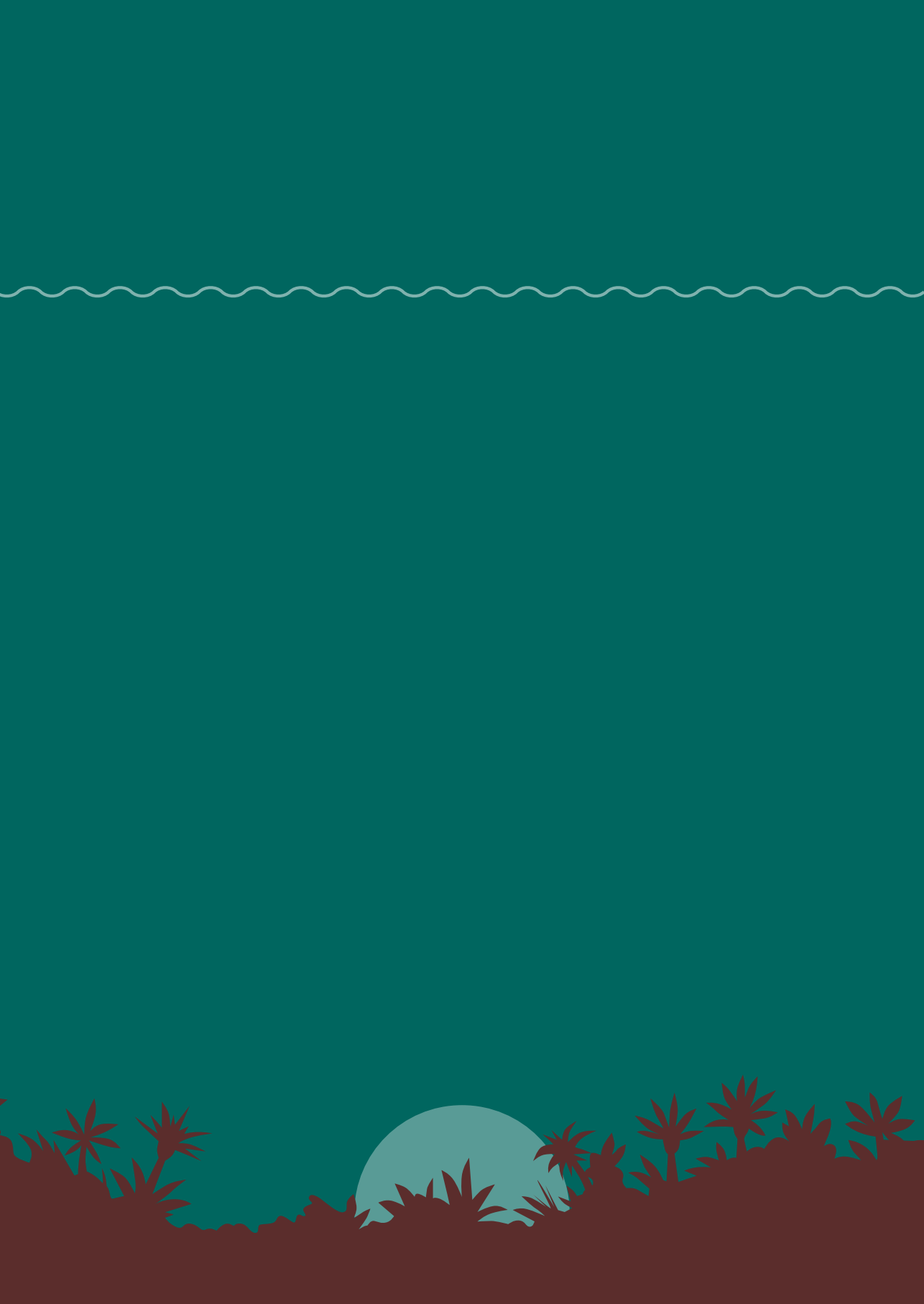




HABILIDADES RELACIONALES

PARA **LA PAZ** EN EL
ESCENARIO DE LAS
**ORGANIZACIONES
COMUNALES**







Habilidades relacionales para la paz en el escenario de las organizaciones comunales

Centro de Investigación y Educación Popular
Cinep / Programa por la Paz

Directora general
Martha Lucía Márquez

Subdirector de programa
Juan Pablo Guerrero Home

Coordinador del programa Conflicto, Estado y Paz
Víctor Barrera

Coordinador del proyecto “Sosteniendo la paz. Fortalecimiento de la gobernanza local para una paz sostenible en subregiones PDET de Colombia (Cauquetá y Tolima)”
Víctor Barrera

Autores
Luis M. Benítez Páez
Paloma Bayona
Diego Bulla Beltrán
Henry Ortega

Líder de Comunicaciones e Incidencia
Diana Patricia Santana Jiménez

Coordinación editorial
Valentina Cura Álvarez

Corrección de estilo
Lorena Vides Galiano

Diseño gráfico
Fabio Jiménez Martínez

Impresión
Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

Cinep/Programa por la Paz
Carrera 5 #33B-02
PBX: (+57 601) 2456181
Bogotá, D.C., Colombia
www.cinep.org.co

Primera edición, marzo de 2025
Bogotá, D.C., Colombia

ISBN: 978-958-644-373-9

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva de los/as autores/as y no comprometen al Cinep/PPP o a las agencias o entidades que cooperan en su publicación. Asimismo, su contenido puede ser utilizado total o parcialmente siempre y cuando se notifique y se cite como fuente al Cinep/PPP. El contenido de este libro cuenta con una licencia Creative Commons “Reconocimiento No comercial-Sin obra derivada 4.0”.



CinepProgramaporlaPaz
 Cinep_ppp
 Cinep_ppp
 Cinepppp
 CINEP/PPP
 @cinep_ppp

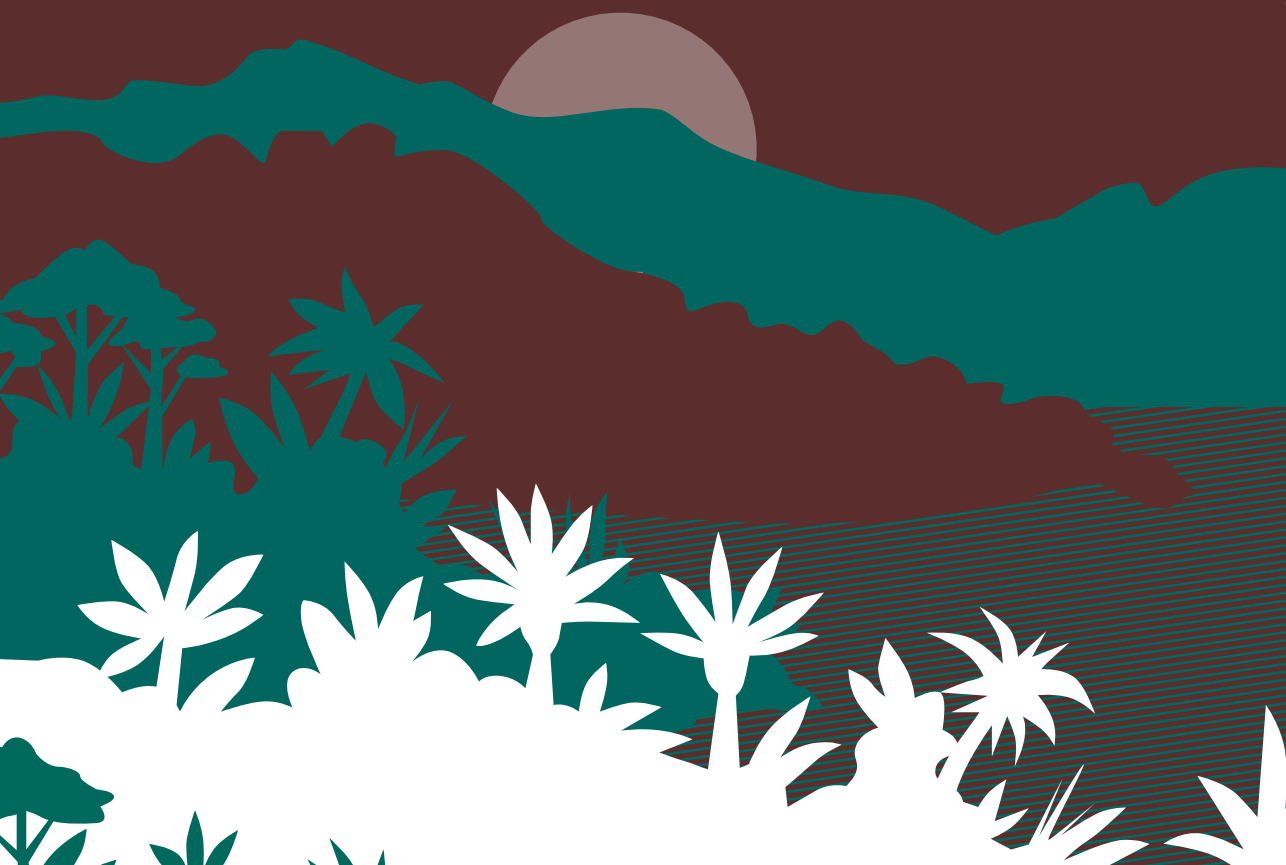
ÍNDICE

06

AGRADECIMIENTOS

¿PARA QUÉ ESTA CARTILLA?

08





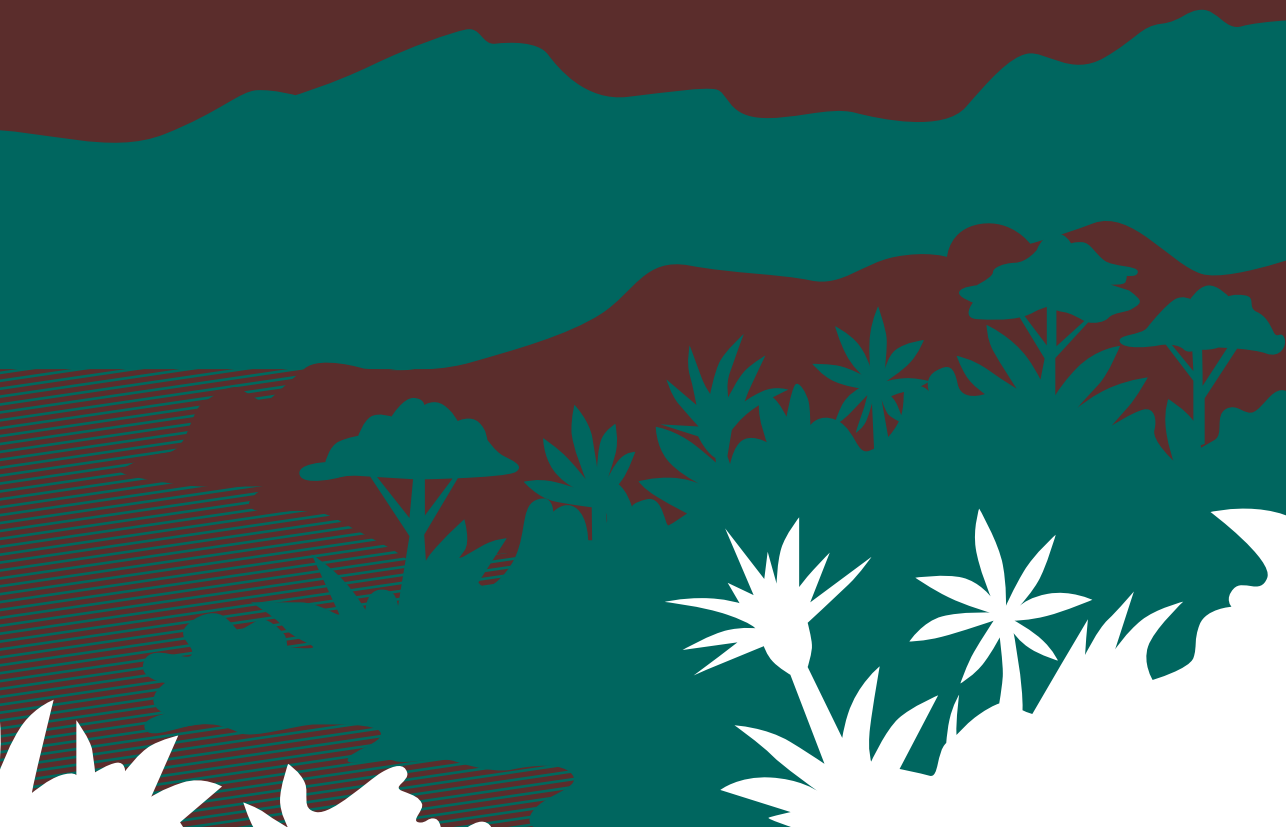
09

**CONCEPTOS CLAVES PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN
LAS LOCALIDADES**



**HABILIDADES CLAVES
PARA LA CONSTRUCCIÓN
DE PAZ EN LAS LOCALIDADES**

16



Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a todas y cada una de las personas que participaron en el *Programa de Fortalecimiento de Habilidades Relacionales para la Paz*. Ustedes fueron, y son, la razón del trabajo que desarrollamos. También de esta cartilla que pretende ser un insumo para la continuidad de los aprendizajes y apuestas que allí se tejieron.

Este *programa* se realizó en el marco del proyecto Sosteniendo la paz, y las organizaciones que lo hicieron posible merecen un sentido agradecimiento. En especial, su financiador, la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), en alianza con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Agencia de Renovación del Territorio (ART).

Junto a este grupo de organizaciones, el Centro de Investigación y Educación Popular / Programa por la Paz (Cinep/PPP) fue llamado como socio implementador de este *programa* para movilizar iniciativas de reconciliación y convivencia recogidas en el pilar número ocho (8) de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en las subregiones sur del Tolima y cuenca del Caguán y Piedemonte Amazónico del Caquetá.

Varias de las iniciativas presentadas al Cinep/PPP giraron en torno al fortalecimiento de las Juntas de Acción Comunal (JAC), los comités de concilio y del accionar de corregidores y corregidoras. Sus integrantes fueron, justamente, el eje de este *programa* en un ejercicio que demostró, una vez más, que son figuras trascendentales para la construcción de la paz en lo local. Además, reconociendo que estas figuras están conformadas por diversidad de actores comunitarios y sociales protagonistas del proceso.

La puesta en marcha del programa durante el 2024 nos llevó, en concreto, a cuatro municipios: Chaparral y Planadas en Tolima, y La Montañita y Cartagena del Chairá en Caquetá. Allí se trabajaron diversos temas enfocados en el diálogo, la mediación, los mecanismos de resolución de conflictos, la comunicación no violenta, la figura de la conciliación ante la ley, las ventajas y limitaciones de la conciliación, entre muchos otros. Todo desde una apuesta metodológica experiencial, como sello distintivo del Cinep/PPP y sus aliados en sus apuestas pedagógicas para la paz.

Vale la pena mencionar que, para el despliegue de este programa, respondimos al llamado de las comunidades de acercar, lo mejor posible, estos procesos formativos a sus territorios. Un llamado que permitió llevar a múltiples lugares y contextos los contenidos del programa, pero que también significó una apuesta logística significativa. Para responder a ella, fue fundamental el trabajo mancomunado con las Juntas de Acción Comunal, en articulación con el equipo logístico de Cinep/PPP y las y los gestores territoriales de la OIM.

Esta cartilla no es, necesariamente, un resumen de lo que se vivió. Es una herramienta que busca acompañar el despliegue de estas habilidades a futuro y, por supuesto, permitir a más personas aproximarse a esta experiencia de aprendizaje.

Una salvedad final: entregamos este contenido al final del *programa*, y no al inicio, justamente porque buscamos que fuera el resultado del encuentro y el trabajo con la gente. Los materiales pedagógicos del programa se pusieron a prueba, pasaron por múltiples ejercicios y desde Cinep/PPP, aprendimos, de la mano con las Juntas de Acción Comunal, los comités de concilio y las y los corregidores, qué era lo más importante para dejar plasmado en estas páginas. De tal manera, ellas y ellos han ayudado, también, a construir esta cartilla.



¿Para qué esta cartilla?



Esta cartilla permite conocer y comprender los conceptos y habilidades más importantes que sustentaron la formación impartida en los municipios de Chaparral y Planadas del sur del Tolima, y Cartagena del Chairá en la cuenca del Caguán en Caquetá con los actores comunitarios y sociales y las personas mediadoras y conciliadoras. Además, para identificar la importancia de dichos conceptos y habilidades en el quehacer personal de las y los líderes comunales y sociales en el quehacer colectivo de sus organizaciones.

En este sentido, se convierte en un texto de apuntes claves que permitirá, a las personas formadas, recordar conceptos y habilidades vividas en la formación y a las personas que no estuvieron en la formación, apropiar conocimientos para la vida personal y, en especial, para el trabajo en comunidad.

~ 1 ~

Conceptos claves para la construcción de paz en las localidades



A. EL CONFLICTO

Si vemos la figura que usamos en nuestras formaciones, podemos entender que un conflicto aparece cuando *hay dos o más actores (personas o grupos de personas) que, teniendo una relación entre sí, tienen objetivos incompatibles o los perciben incompatibles, es decir, objetivos que entran en choque.*

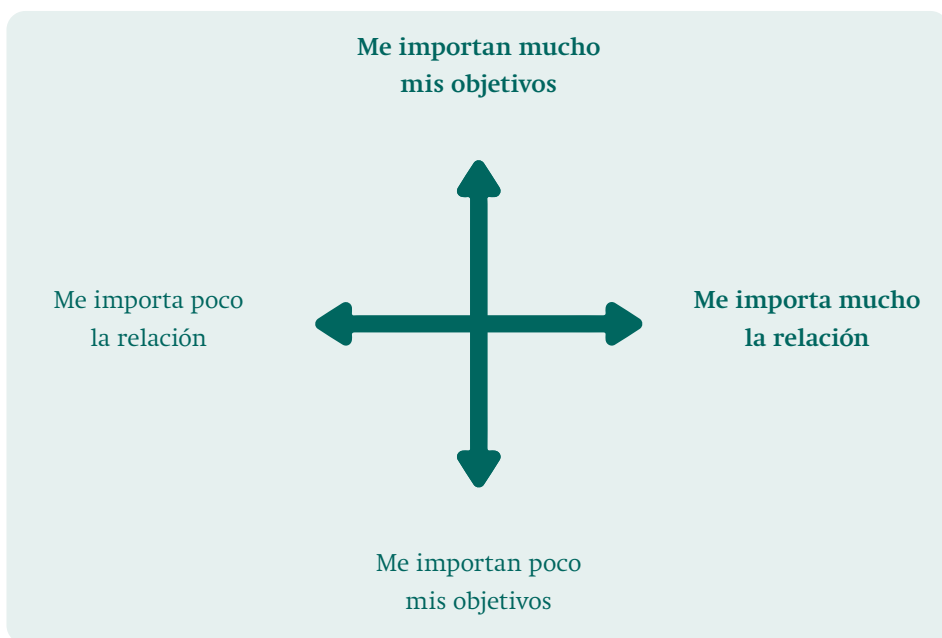


Figura 1. Dos componentes claves de un conflicto: objetivo y relación

Esto significa que hay una situación de conflicto cuando percibimos que tenemos objetivos distintos y que entran en choque con el de otra persona. Por ejemplo, el presidente de la Junta de Acción Comunal, junto con otros miembros, afirman que debería apoyarse en las elecciones a la alcaldía a un candidato X. Por otro lado, la vicepresidenta considera que no es oportuno, y muy riesgoso para la vida de la organización comunal, comprometer la JAC apoyando a un candidato, cualquiera que fuera.

El presidente se moviliza buscando apoyo y realizando acciones para defender su postura. ¿Ves que los objetivos entran en choque? Aquí tenemos un conflicto.

Es importante comentar que un conflicto no debe implicar violencia. La violencia aparece cuando no logramos transformar nuestros desacuerdos por la vía del diálogo y las actitudes pacíficas, sino que buscamos eliminar al otro con quien tengo el conflicto. **Conflicto y violencia son distintos.**

B. LA VIOLENCIA

A diferencia del conflicto, **la violencia supone la acción intencional de causar daño a otra persona o conjunto de personas.** Sigamos con el ejemplo. El presidente, como está en desacuerdo con la vicepresidenta (mujer) de la junta y no logra conciliar con ella, decide sacarla de la junta. Para ello, recurre al acoso, a generar rumores buscando desprestigiarla ante la junta y la comunidad y, en varias reuniones, no le da la palabra y la silencia cuando ella busca hablar. Incluso, llega a amenazarla.

Todo lo anterior puede entenderse como actos intencionados que buscan causar daño a la persona. Allí, aparece la violencia. Y no cualquier violencia, le denominamos violencia basada en género porque, seguramente, el hombre presidente actúa así con la vicepresidenta porque ella es mujer.

En Colombia, y en nuestras regiones, es muy usual que ante la conflictividad evitemos el diálogo para conciliar y mediar nuestras diferencias y busquemos “eliminar” al otro con el que tengo conflicto. Desafortunadamente, eliminar al otro diferente, o quien tiene opiniones distintas a la mía, es la acción que más aparece en nuestra cultura.

Eliminar puede significar: ignorarlo, acallarlo, destruirlo e incluso acciones más cruentas como quitarle la vida.

C. LAS ACTITUDES FRENTE AL CONFLICTO



Figura 2. Actitudes frente a los conflictos

Al ver el cuadro de las actitudes frente al conflicto que usamos en nuestras formaciones, podemos darnos cuenta de que, cuando yo estoy en un conflicto, puedo asumir al menos cuatro grandes actitudes:

- **La cooperación**, que busca que las dos partes en conflicto, a través del diálogo, resuelvan sus diferencias para que las dos partes ganen.
- **La competencia**, entendida como la lucha abierta entre los dos actores en conflicto y la búsqueda de ganar, a costa de la pérdida del otro.

- **La evasión**, que muestra la huida de una o de las dos personas en conflicto, generándose la pérdida de los dos actores, en tanto no logran transformar el conflicto que los une.
- **La sumisión**, en la que uno de los dos actores cede totalmente a favor del otro, buscando cuidar la relación que se tiene con la persona en conflicto. Así, quien cede pierde, mientras que el otro gana.

Es importante decir que **la actitud** supone una disposición anímica (ánimo) y corporal (gesto). Por ejemplo, la actitud de evasión se caracteriza por el **desinterés** de la persona hacia la otra y por el **alejamiento**, es decir, evitar el encuentro.

Por el contrario, **la actitud de cooperación** muestra las ganas de las personas de llegar a un acuerdo, esto es, tener disposición y voluntad, generando encuentro. Las dos partes, en cambio de evitarse, buscan el diálogo desde la cooperación.

D. EL DIÁLOGO

Un debate es distinto a un diálogo. En el debate, las partes que conversan buscan ganarle al otro en argumentos para salir triunfante¹.

En el diálogo, una persona no busca ganarle a la otra, sino comprender mutuamente algo que les sucede, afecta o interesa. Por eso, no hay ganadores, al contrario: hay una comprensión común y un enriquecimiento en sus perspectivas. Cada persona que dialoga intenta comprender al otro, incluso cuando no comparten el mismo entendimiento de un tema.

1. Los debates electorales son el mejor ejemplo de cómo cada persona no escucha genuinamente para aprender de una visión distinta a la suya, sino que su objetivo es refutar argumentos y posicionar sus ideas para ganar adeptos a su causa.

Cuando dialogo con otra persona lo que más hago es escuchar y casi no hablar. Por tal motivo, en los debates, aunque hay escucha, es una escucha selectiva. Cada quien escucha para contrargumentar al otro y para encontrar su punto débil.

En nuestra cultura, muchas personas afirman que dialogan, pero en realidad lo que hacen es debatir. Esencialmente, para dialogar se necesita desarrollar habilidades de escucha y ser empáticos, es decir, entender las emociones y argumentos de la otra persona y estar dispuestos a cambiar de argumentos, de visión y de la forma como vemos el mundo.

Por eso, en el Cinep/PPP, afirmamos que siempre que dialogo con alguien diferente, salgo siendo una persona distinta, porque cuando realmente escucho, me permito transformarme por lo que el otro me dice. Necesitamos aprender a dialogar para transformar nuestros conflictos sin recurrir a la violencia y a la eliminación del otro.

E. LA CONVIVENCIA

Es común que las personas opinemos que, para poder convivir en paz, deberían desaparecer las diferencias y que, en el mundo, en nuestra localidad y en nuestra región, todo debería ser igual y homogéneo.

Esa es una idea que no tiene ninguna posibilidad de hacerse realidad, pues la misma existencia del mundo y de la vida se afirma en la pluralidad y en la variedad. Somos lo que somos gracias a nuestra diversidad. Así como la naturaleza es profundamente dispar, la riqueza de la vida en comunidad está en la multiplicidad de la comunidad misma.

Vivir con el otro diferente, valorando y respetando dicha diferencia y logrando acuerdos que posibiliten la común-unidad, es la base de la convivencia.

La convivencia pacífica y armoniosa no consiste que todos seamos iguales, sino que aprendamos a asumir las diferencias como parte de la vida, a no sentir al diferente como una amenaza para nuestra existencia y lograr acuerdos que integren o concilien las miradas, posiciones e intereses de las partes involucradas, de manera que la coexistencia en la pluralidad sea el patrón de convivencia (Pérez, 2026).

F. LA PAZ

Siempre se ha pensado que paz es lo contrario a la guerra. Se cree que si hay paz en los territorios es porque no hay guerra y que si hay guerra entonces nuestros territorios están muy lejos de la paz.

Entender la paz como la simple ausencia de la guerra es una noción limitada, puesto que la paz está relacionada con la justicia y el buen vivir de las comunidades. Por tal motivo, no podemos asumir que la paz es un punto de llegada. Es más bien un camino, es decir, no llegaremos a una meta cuando buscamos la paz, sino que la construiremos entre muchas personas y organizaciones de manera permanente.

Se trata de construir, de cultivar la paz en las comunidades, logrando hitos como:

- Articular el poder local con el poder del estado, buscando que el segundo garantice los derechos de las comunidades sin reemplazar o anular a las comunidades y su poder.
- Sacar las armas de nuestra cultura local. Un arma es un artefacto con el que ejerzo la violencia, es decir, con la que busco causar daño a otra persona.
- Buscar la desmovilización de los actores armados, a través de acuerdos propiciados por el diálogo.
- Transformar pacíficamente nuestros conflictos, a través del diálogo, de la mediación y la conciliación de los desacuerdos que tenemos y continuaremos teniendo.
- Erradicar el individualismo y fomentar la cooperación como base para construir el buen vivir y el bienestar de todas las familias que hacen parte de la comunidad.
- Transformar el miedo, la sed de venganza y el odio en reconciliación y convivencia gratificante.



Ojo: en la paz seguiremos teniendo conflictos, pero el objetivo es que no sean conflictos violentos.



~ 2 ~

Habilidades claves para la construcción de paz en las localidades



Empecemos por definir qué es una habilidad. Alguien que tiene una habilidad es una persona que sabe algo y que sabe hacer cosas con eso que sabe.

Pongamos un ejemplo:

Juliana dice que le gustan los animales. El solo decir que le gusta algo, no habla de su habilidad.

Luego Juliana estudia Veterinaria en el SENA de la región. Ahora ella sabe muchas cosas sobre el cuidado médico de los animales, pero no ha logrado la práctica a través de sus estudios. Entonces Juliana sabe, pero no ha puesto en práctica lo que sabe.

A Juliana la empiezan a conocer y consultar por las enfermedades de los animales de la finca y, a lo largo de un par de años, realiza muchas consultas, habla con los dueños de los animales, conversa sobre las enfermedades, atiende animales de varias razas y sigue leyendo y consultando al respecto.

Ahora sí, Juliana es una persona habilidosa en el cuidado médico de los animales del campo. Es decir: Juliana sabe y practica el conocimiento que tiene, poniéndolo al servicio de otras personas.

¿Ves cómo la habilidad significa que una persona sabe algo y sabe hacer cosas con eso que sabe?

Con esta explicación, veamos ahora las habilidades que el programa *Habilidades Relacionales para la Paz* considera importantes para que las personas aporten a la construcción de paz en sus territorios.

1.1. Habilidad para liderar ejerciendo un liderazgo constructor de paz

Una persona líder es una persona que ejerce una influencia sobre otras. Lidera quien logra influenciar con su poder. Entonces, una persona líder tiene el poder para hacer que otros sigan sus ideas, propósitos, proyectos, planes, etc. Una persona líder tiene seguidores.

La persona líder puede usar su poder para hacer su vida grata y la de los demás o para hacer la vida ingrata, especialmente para los demás.

Esto significa que el uso del poder del líder marca la diferencia. Hay distintas formas de utilizar el poder que una persona líder tiene, y esto puede marcar la diferencia. Una persona líder puede elegir reconocer el poder en los demás y compartirlo, así como puede ser un líder autoritario y ejercer el poder sin los otros, abusando de los demás.

En nuestra formación presencial en Caquetá y sur de Tolima, al preguntar y pedir dibujar a una persona líder constructora de paz en las comunidades, las y los líderes nos mostraban las características y habilidades ideales de una persona líder que construye paz.

Las propias comunidades reconocen que las personas líderes, que se necesitan para tiempos de paz como los que requerimos en nuestros territorios, deben ser:

Creativas, críticas, analíticas y, especialmente, propositivas.

Capaces de amar a la comunidad y su gente.

Interesadas en el bien común.

Empáticas y compasivas, es decir, capaces de percibir lo que siente la otra persona y preocupadas por el bienestar de las comunidades.

Coherentes: hacen lo que dicen, piensan y sienten.

Inteligentes, racional y emocionalmente.

Comunican asertivamente.

Escuchan profundamente a la comunidad.

Cuentan con la capacidad para analizar los conflictos que viven las comunidades, buscando alternativas para transformar las dinámicas.

Son mediadoras de la conflictividad que viven las personas en comunidad.

Reconocen sus errores porque no es perfecto.

Se cuidan y cuidan a la comunidad.

Un aspecto muy importante que surgió en las sesiones formativas es que una persona líder constructora de paz puede **ser un hombre, una mujer o una persona identitariamente diversa**. Es decir, no solo los hombres pueden liderar, sino que todos los géneros e identidades pueden liderar. Además, no es cierto que los hombres lideren mejor o las mujeres lideren peor, sino que la cultura colombiana le ha dado más posibilidades de liderar a los hombres, limitando el liderazgo de las mujeres y de las personas de la comunidad LGBTQ+.

En la formación, también nos dimos cuenta de que los hábitos, actitudes o características que le hacen daño a las comunidades están asociados a:

El orgullo.

El chisme y la disociación.

El odio y la maldad.

La envidia. La prepotencia y arrogancia.

La escasa capacidad de empatía, de escucha y de comunicación asertiva.

El sacar provecho personal del rol de líder.

El mal humor y el enojo constante.

El liderazgo sin propósito o porque le obligaron.

En conclusión, se necesitan personas líderes con vocación de servicio y decididas a apoyar a la comunidad, entregadas por convicción a su tarea, con altas capacidades sociales (comunicación asertiva, relaciones interpersonales

y manejo de problemas y conflictos), emocionales (empatía, manejo de emociones, tensiones y estrés) y cognitivas (tomar decisiones, pensar críticamente, pensar creativamente y autoconocerse profundamente).

Por todo lo anterior, es preciso seguir formando en liderazgo constructor de paz a las personas líderes comunales y sociales de nuestros territorios.

1.2. Habilidad para analizar conflictos

A lo largo del proceso formativo y al cierre, evidenciamos la existencia de muchos conflictos en las comunidades, en la vida rural de los municipios². Conflictos de todo orden, pero, en esencia, muchos de ellos vinculados a temas de linderos y de propiedad sobre tierras; otros relacionados a tensiones familiares que vienen de muchos años atrás. De esta manera, percibimos una intolerancia que lastima y afecta la convivencia y se evidenciaron casos de violencia basada en género en muchos territorios con graves consecuencias para la vida de las mujeres.

Pudimos notar que la conflictividad que no se tramita, y que se convierte en violencia, impacta la convivencia de las comunidades y afecta el bienestar y tranquilidad de personas y de los y las líderes de las comunidades.

Esta cartilla y el Cinep/PPP, creyendo profundamente que la conflictividad es un asunto de los y las líderes comunitarias y sociales (en especial de los y las conciliadoras comunales y en equidad), considera que una de las habilidades importantes para potenciar la transformación de conflictos es el análisis de conflictos.

2. Como ejemplo de la afirmación, en Chaparral, dentro de la segunda jornada formativa, pudimos mapear cerca de 80 conflictos en 10 de los 13 núcleos rurales del municipio.



Basándonos en los siguientes principios:

- Ningún conflicto es pequeño o carece de importancia.
- Todo conflicto tiene una historia.
- Un conflicto puede parecerse a otro, pero es totalmente distinto porque distintas son las personas involucradas.
- Los conflictos también dependen de las percepciones, lo que para una parte puede ser un pequeño problema, para la otra puede ser una gran dificultad en su vida.
- Todo conflicto es transformable de manera constructiva.

Consideramos que el primer gran paso para transformar positivamente un conflicto es analizarlo a profundidad, por ello es importante, para dicho análisis, usar herramientas de análisis de conflictos.

a. La línea de tiempo

Como se puede ver en la figura 4, la línea de tiempo consiste en hacer una gráfica que nos permita conocer del conflicto y los hechos relevantes en fechas aproximadas o exactas, de manera que nos podamos hacer una idea de su historia.

Se trata de construir una línea que muestre hechos y eventos claves (identificando personas) en la temporalidad específica del conflicto.

Nota importante. En los diálogos que tuvimos con los y las líderes comunales y conciliadores y conciliadoras en Cartagena de Chairá y Chaparral, pudimos darnos cuenta de que existen conflictos que llevan décadas de existencia con poca historia construida. La mayoría de estos casos son herencias en disputa que han enfrentado a varias generaciones de familias, afectando la convivencia de la comunidad veredal. Un trabajo de análisis de estos conflictos con la técnica de la línea de tiempo puede identificar momentos importantes sobre cómo empezó todo, cómo ha cambiado (así no parezca) el conflicto y en dónde pueden estar las claves para transformarlo.

Al poner en práctica esta herramienta, podríamos tener una gráfica como la que se ve a continuación:

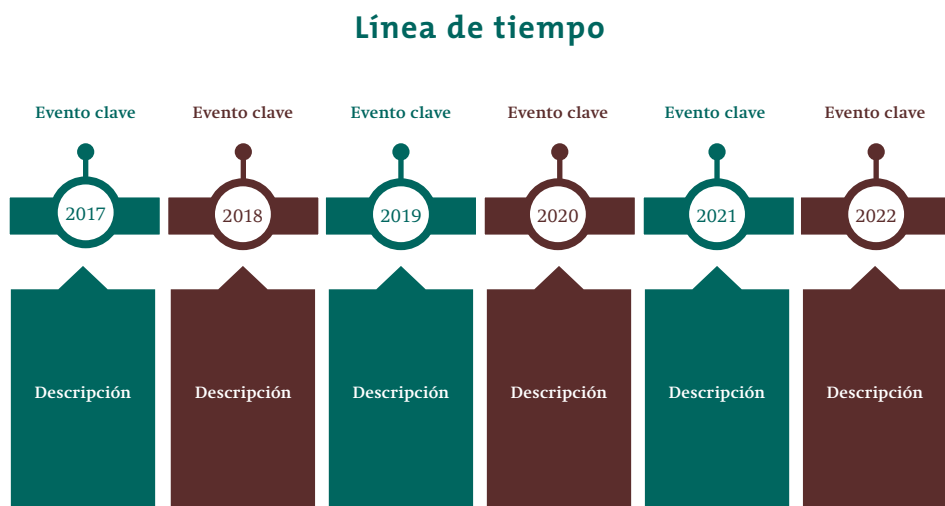


Figura 4. Línea de tiempo

b. El mapeo de actores

Como su nombre lo indica, el mapeo de actores nos permite identificar a) los actores (personas o grupos de personas) involucrados en el conflicto, b) la relación entre dichos actores (tensiones, alianzas, relaciones formales) y c) los temas del conflicto.

Es una técnica que nos muestra la totalidad de personas (o grupos) involucrados y reconocer las partes que más tensión tienen, así como identificar a las personas que, en calidad de aliados, ayudan a mover y transformar un conflicto.

Para la realización de la herramienta, se siguen las próximas instrucciones:

Gráfica 5. Instrucción para la creación de un mapeo de actores



Cada actor que consideremos importante en el mapa del conflicto que estamos construyendo, tiene un círculo.

Importante. El tamaño del círculo determina el poder que, usted cree, tiene dicho actor en el mapa de actores. A mayor poder, mayor tamaño del círculo.



Trazamos una línea doble entre dos actores cuando consideramos que estos tienen una alianza.



Trazamos una línea en zigzag cuando consideramos que estos actores tienen un conflicto o tensión.



El rectángulo lo hacemos sólo cuando hay una línea de zigzag. En el rectángulo colocamos una frase o palabra que defina o describa el conflicto entre los actores.



Una línea punteada significa que, entre los dos actores que se unen, hay una relación que no es alianza ni conflicto.

c. El árbol

Es una técnica sencilla en la que usamos la imagen de un árbol para mostrar el conflicto principal que queremos analizar (tronco del árbol), las causas que le dieron origen (raíces) y las múltiples consecuencias (ramas y frutos) que dicho conflicto genera.



d. La cebolla

Quizás es la técnica que puede generarnos más trabajo en tanto supone conversaciones directas con las personas involucradas, dado que se trata de identificar las posiciones, los intereses, las emociones, los valores y las necesidades de cada una de las partes que intervienen en el conflicto.

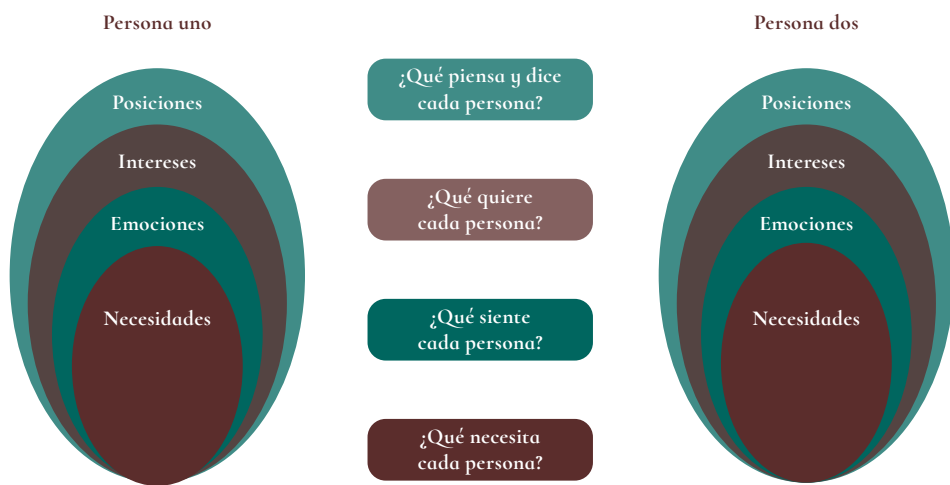


Figura 6. Técnica de la cebolla

Como se ve en la figura 6, la persona que analiza el conflicto debería entrevistar personalmente a cada una de las personas involucradas y preguntar:

- *¿Cuál es tu posición frente al conflicto, es decir, qué piensas del por qué existe el conflicto?* (Posiciones).
- *¿Qué quieres y qué buscas en el conflicto?* (Intereses).
- *¿Cómo te sientes con todo lo que está pasando en este conflicto?* (Emociones).
- *¿Qué necesitas en este conflicto?* (Necesidades).

Veamos un ejemplo, relacionado con el conflicto que relatamos arriba.

Tabla 1.
Posiciones, intereses, emociones y necesidades de dos personas en conflicto

	Pedro Escamilla Presidente de la Junta de Acción Comunal	Elena Zuluaga Vicepresidenta de la Junta de Acción Comunal
Posición: ¿qué dice cada uno?	Necesitamos apoyar a un candidato X a la alcaldía para beneficiarnos como JAC. Así podremos pasar proyec- tos como JAC y contratar con la futura alcaldía.	No podemos apoyar a ningún candidato porque eso rompe la unidad de nuestra JAC, además, los políticos nunca cumplen lo que prometen.
Intereses: ¿qué quiere cada uno?	Tener un contrato futuro con la alcaldía que beneficie a la JAC y a la comunidad.	Que la unidad de la comunidad no se vea afectada por meternos en la política.
Emociones: ¿cómo se siente cada uno frente al conflicto?	Siente rabia hacia Elena porque le lleva la contraria e indispone a una parte de la JAC y de la comunidad contra él.	Siente rabia y desanimo porque Pedro ha desconocido, silenciado y hablado mal de ella en las reuniones y con personas de la comunidad.
Necesidades: ¿qué necesita cada uno?	Ser reconocido y entendido como líder con experiencia.	Ser entendida, escuchada y respetada como mujer en la JAC.

Esta técnica, la que más trabajo nos puede llevar, ayuda a mover el conflicto porque estamos indagando por aspectos que casi siempre permanecen ocultos en un conflicto.

¿Recuerdas esta figura?:

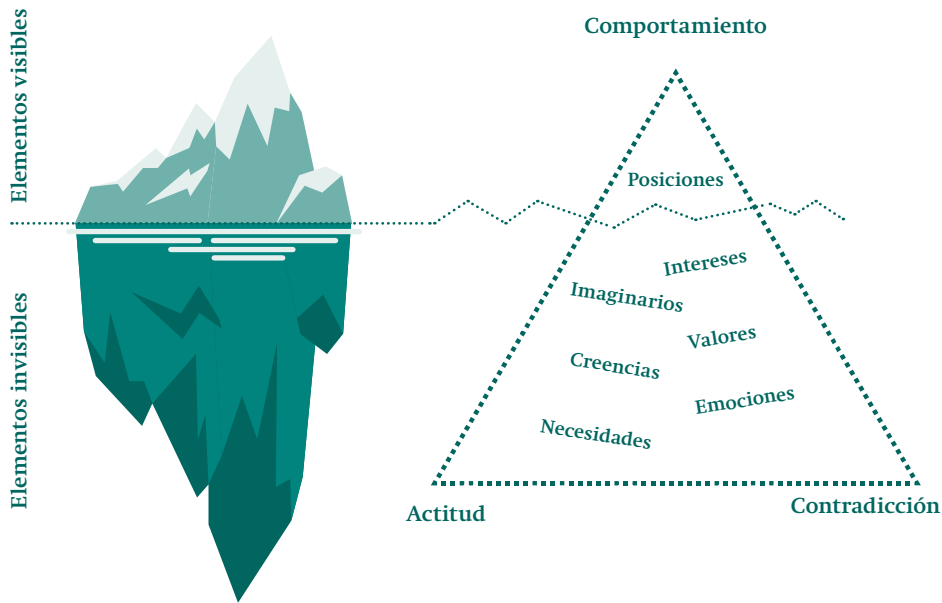


Figura 7. Lo visible y lo invisible en un conflicto

Fuente: triángulo ABC del conflicto de Johan Galtung.

En la figura 7, se muestra un *iceberg*. Un *iceberg* es una gran porción de hielo en el mar. Es como una isla de hielo que flota. De dichos *icebergs* se ve una parte del hielo fuera del mar, pero hay una enorme parte de hielo que no se ve porque está sumergida. Eso significa que cuando tenemos un conflicto, solo vemos y oímos las frases que representan lo que las personas en conflicto piensan. Pero lo que realmente desean, cómo se sienten y lo que necesitan, sus valores y creencias, muy pocas veces se ven o se escuchan.

Es una técnica que saca a flote aspectos invisibles que, de no hacerse visibles, dificultan la transformación positiva del conflicto.

También es una técnica retadora porque la gente no logra nombrar sus emociones ni identificar con claridad lo que necesita. Por ello, se combina

perfectamente con la habilidad de comunicación noviolenta, que sigue a continuación, donde aprenderemos a expresar tanto emociones como necesidades con dos materiales muy sencillos y poderosos.

1.3. Habilidad para comunicarnos de manera noviolenta

La comunicación forma parte de la cultura; la comunicación crea y construye la cultura. Entonces, si hemos vivido y seguimos viviendo una cultura en donde la violencia aún se manifiesta con mucha fuerza, podemos decir que la comunicación todavía es violenta.

Pero ¿cómo es una comunicación violenta?

Una **comunicación violenta** se caracteriza por:

- **Juzgamos o criticamos:** usamos palabras que condenan a la persona. “Siempre haces las cosas a la carrera”, “estás muy mal”.
- **Ordenamos:** no damos opciones a los demás de decir que no. “Ven a comer, ahorita”, “llámame cuando vayas a llegar tarde”, “lava tus platos”.
- **Diagnosticamos:** utilizamos palabras que indican que la persona tiene defectos. “Lo que pasa es que es flojo”, “fíjate en lo que haces. Eres muy despistada”.
- **Comparamos:** calificamos basados en las características de alguien más. “Mira qué delgadita está ella y mírame a mí”, “aprende de tu hermana. Siempre saca buenas calificaciones”.
- **Usamos el “debería”:** usamos frases que implican que estoy mal o que la otra persona está mal. “Deberías ir a la iglesia”. “Deberías visitar a tu mamá más seguido”, “no debes gritarle a tus hijos”, “deberías agradecer que tienes todo lo que tienes. Yo a tu edad no tenía nada”.



- **Culpamos:** dejamos saber que la otra persona es responsable del problema en cambio de descubrir la necesidad y buscar una solución. “Vos fuiste el culpable de que yo perdiera el amor que nos unió”.
- **Dejamos enunciado un “merecer” para el otro:** pensar que nosotros, o los demás, merecen castigo o recompensa. “Se merece que le peguen por faltar al respeto”, “me merezco un aumento de sueldo.”
- **Negamos la responsabilidad:** pensamos que tenemos que hacer algo porque alguien más dice. “Le mentí al cliente porque el supervisor me dijo”, “le grité porque él me gritó primero”, “yo bebo porque soy alcohólico”.

¿Y cómo salimos de una comunicación violenta para llegar a una comunicación no violenta?

La comunicación no violenta, expuesta por el autor Marshall Rosenberg (2006), propone cuatro pasos que hay que practicar mucho para lograr comunicarnos diferente, de un modo que podríamos resumir como asertivo, empático y directo. Una comunicación más humana.

Paso uno. Observar y describir sin juicios

La observación se refiere a lo que una persona hace o dice sin mezclar una interpretación sobre la acción. Es expresar lo que vemos u oímos sin evaluar ni calificar.

Cuando las personas escuchan evaluaciones, es decir, un juicio o una crítica, entran en modo defensa y dejan de oír. Se reduce considerablemente la posibilidad de establecer una conexión, de corazón a corazón, con esa persona que me está hablando.

Cuando los seres humanos escuchamos una crítica, nos cerramos, contraatacamos o actuamos de forma defensiva.

Veamos ejemplos:

Tabla 2.
Ejemplo de transformación de frases con juicios a frases sin juicios

Frase con juicios	Frase con observación y sin juicios
“¿Qué es ese reguero en tu habitación?. Parece un basurero”.	“Veo medias en el suelo, platos sucios en la mesa, envolturas de comida en varios lados del cuarto”.
“A su mamá no se le falta al respeto. No sea igualada”.	“Escuché que le hablaste a tu mamá con un tono de voz alto y la interrumpiste mientras hablaba”.
“Eres un mentiroso y falso”.	“En tres ocasiones has dicho que tenías que quedarte en el trabajo y, en dos, me he dado cuenta de que te has quedado bebiendo con tu grupo de amigos”.
“Ese presidente de la junta es muy conflictivo y peleador”.	“En las últimas tres reuniones usted se ha exaltado, no nos ha permitido hablar y nos ha dejado hablando solos”.

Como se puede ver, se trata de expresar la tensión que alguien me provoca, describiendo de manera clara las situaciones que causan molestia, sin ponerle a la persona etiquetas que le causan daño. Las etiquetas generan que esa otra persona se cierre a mis palabras y entre en actitud defensiva y deje de escucharme.

Paso dos. Expresar lo que sientes

La mayor parte del tiempo, ante circunstancias difíciles, las personas expresan opiniones, es decir, dicen lo que piensan, ocultando lo que sienten. El sentir tiene que ver con la emoción que me produce un hecho o un conjunto de hechos. La emoción es algo vital porque nos indica que algo me incomoda y me genera sensaciones en el cuerpo que generan actos en mí que pueden hacerme actuar causándome daño o causando daño a otras personas.

Veamos un ejemplo.

Si es de noche, estoy en el campo y empezamos a escuchar sonidos de animales rabiosos cercanos a nuestra casa, mi cuerpo empezará a temblar, mis músculos se tensarán y mi corazón comenzará a latir muy fuerte. Mis piernas estarán listas para huir, correr. Todas estas cosas que pasarían en mi cuerpo, suceden porque estoy viviendo la emoción del “miedo”. Sí. El miedo es una emoción.

En el ejemplo, la persona que siente miedo puede salir huyendo en la noche, esconderse detrás de algo o salir a golpear a todo lo que se le aparezca de frente.

Una reacción desmedida de miedo en esta situación genera consecuencias difíciles. Una reacción controlada nos ayuda a tomar decisiones acertadas.

¿Y cuántas emociones sentimos? Muchas, pero no sabemos ponerles nombre.

Miremos con detalle la siguiente herramienta que usamos con frecuencia en nuestras formaciones: la tabla periódica de las emociones.

Figura 8. Tabla periódica de las emociones



Aquí podemos ver las 67 emociones que somos capaces de sentir y que, al expresarlas, permiten que seamos vistos y reconocidos como seres humanos que sienten.

Entonces, en el primer paso, le expresamos a la persona con la que tenemos una tensión o conflicto todos los hechos que causan nuestra molestia sin cargarle, a él o ella, ningún juicio o etiqueta. Y, a renglón seguido, le expresamos cómo nos sentimos al ver y vivir estos hechos que nos tensionan.

Vayamos al ejemplo.

Una persona de la Junta de Acción Comunal le dice al presidente de la Junta: “en las últimas tres reuniones usted se ha exaltado, no nos ha permitido hablar y nos ha dejado hablando solos, porque usted se para y se sale de la reunión sin ninguna explicación”. Y, aplicando el segundo paso, diría: “Esta situación me genera mucha rabia, me produce mal humor y me frustra”.

Paso tres. Expresar las necesidades

Cuando hablamos de “necesidad” estamos hablando tanto de lo que es indispensable para vivir como de todo lo que nos da seguridad y sentido. Es decir, incluye las necesidades vitales (respirar, comer, beber, dormir), las necesidades de seguridad (tanto material como afectiva) y las necesidades de desarrollo del ser humano (de contribución a la vida, para dar sentido, etc.).

Un psicólogo llamado Abraham Maslow propuso, de manera sintética, las siguientes necesidades.

Figura 9. Las necesidades humanas según Abraham Maslow



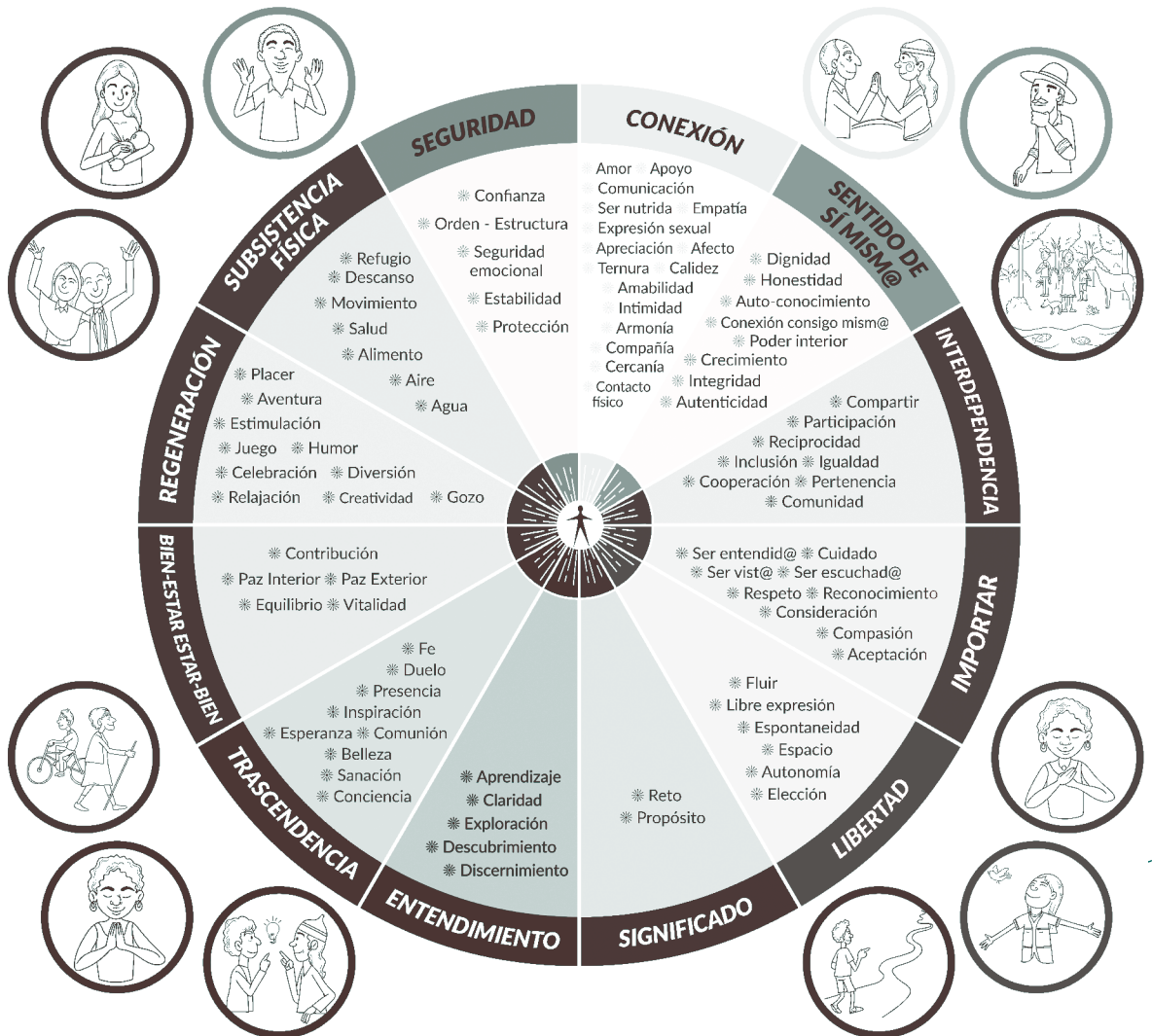
Como puede verse, existen necesidades básicas relacionadas con nuestra supervivencia y otras más complejas que están vinculadas con nuestro crecimiento personal y autoestima.

Nos gusta utilizar esta imagen (ver figura 10), proveniente de la comunicación no violenta³ y conocida como la roseta de las necesidades, la cual nos resulta muy útil porque nos ayuda a identificar qué necesito en una situación de conflicto con otra persona.

3. Producida por Resuena Colombia, una entidad dedicada a la formación en comunicación no violenta: <https://resuenacolombia.com/>

Figura 10. Roseta de las necesidades humanas

Necesidades humanas



Si seguimos con el ejemplo que traemos, diríamos:

Tabla 3.

Ejemplo de los tres primeros pasos de la comunicación noviolenta

<i>Paso uno.</i> Describir sin juicios	“En las últimas tres reuniones usted se ha exaltado, no nos ha permitido hablar y nos ha dejado hablando solos, porque usted se para y se sale de la reunión sin ninguna explicación”.
<i>Paso dos.</i> Decir lo que sientes	“Esta situación me genera mucha rabia, me produce mal humor y me frustra”.
<i>Paso tres.</i> Expresar tu necesidad	“Yo (y de seguro mis compañeros de junta) necesito ser escuchada, entendida y vista como un par suyo. Necesito reconocimiento porque, al igual que usted, hago cosas muy valiosas en esta junta”.

Paso cuatro. Hacer peticiones claras, precisas y concretas

La petición en la comunicación empática o noviolenta es algo que le solicitamos a una persona que haga o diga para satisfacer nuestras necesidades, de manera que se produzca en mí una transformación de mi emoción y se evite a futuro las situaciones que generaron la tensión mutua.

Para que sea clara, concreta y positiva, la petición no debe presentarse como amenaza o una exigencia, debe estar enunciada en términos positivos y debe referirse a una acción específica que pueda realizarse en el presente, no en el futuro.



Siguiendo con el ejemplo...

Tabla 4.

Ejemplo de los cuatro pasos de la comunicación noviolenta

<i>Paso uno.</i> Describir sin juicios	“En las últimas tres reuniones usted se ha exaltado, no nos ha permitido hablar y nos ha dejado hablando solos, porque usted se para y se sale de la reunión sin ninguna explicación”.
<i>Paso dos.</i> Decir lo que sientes	“Esta situación me genera mucha rabia, me produce mal humor y me frustra”.
<i>Paso tres.</i> Expresar tu necesidad	“Yo (y de seguro mis compañeros de junta) necesito ser escuchado, ser entendido y visto como un par suyo. Necesito reconocimiento porque, al igual que usted, hago cosas muy valiosas en esta junta”.
<i>Paso cuatro.</i> Hacer una petición clara, precisa y concreta	“Le pido a usted que convoque de manera urgente para la próxima semana una reunión donde nos permita hablar a nosotros tres antes de que usted hable. Le pedimos, además, que la reunión sea clausurada hasta que agotemos nuestra conversación y usted escuche nuestros argumentos”.

Explicados así los cuatro pasos suenan fáciles, ¿cierto? Sin embargo, sabemos que la comunicación noviolenta casi que implica volver a aprender a hablar y comunicarnos, y eso es un gran trabajo.

Si nosotros nos empezamos a comunicar de esta manera, seguro iremos practicando y ayudando a otras personas a eliminar los juicios y prejuicios para expresar cada vez con más claridad lo que sentimos y necesitamos, haciendo de nuestra comunicación una comunicación más humana. ¡Adelante!

En la comunicación, está la clave para la tarea cotidiana de resolver y transformar nuestra conflictividad.

Aprender la comunicación noviolenta es como aprender otro idioma. Un idioma que conecta, genera confianza y posibilita la colaboración y la construcción a cambio de la destrucción.

Figura 16. Conectar, confiar y colaborar



Fuente: Resuena Colombia.

1.4. Habilidad para mediar y conciliar conflictos

La conciliación y la mediación son mecanismos alternativos de solución de los conflictos que tienen a su alcance las personas en sus comunidades. Surgen porque hay dificultades en el acceso a la justicia, al ser poco eficiente. A través de estos mecanismos, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, es decir, la transformación de sus conflictos con la ayuda de un tercero imparcial y calificado, denominado conciliador o mediador.

Tanto la conciliación como la mediación son ejercicios y servicios que hacen personas voluntarias, capacitados para realizar la labor de mediar o conciliar, siguiendo una serie de etapas y usando diferentes herramientas, que buscan que las personas en conflicto logren un acuerdo gana-gana, esto es, que satisfaga mutuamente sus intereses.

En un acto de conciliación y mediación, las partes asisten de manera voluntaria porque tienen una disposición al diálogo y reconocen mutuamente a la persona que concilia o media el conflicto.

Como la conciliación y la mediación se definen como espacios complejos y dinámicos de diálogo, los conciliadores y mediadores deben desarrollar sus habilidades para crear y conducir ambientes de diálogo en las que las dos partes ganan mutuamente.

¿Qué cualidades se deben tener para ser conciliador en equidad?

La persona conciliadora o mediadora debe corresponder psicosocialmente a una persona asertiva, prudente, tolerante, ponderada y poseedora de las técnicas y habilidades propicias para la solución de conflictos.

Debe ser una persona ética en su vida y actos, que goce de credibilidad, confianza, buena reputación y liderazgo en su comunidad.

La personas mediadoras y conciliadoras han de poseer una clara vocación de servicio, con habilidades de lectoescritura y formación específica para el ejercicio de la figura.

¿Cuáles son los requisitos para ser conciliador en equidad?

Residir en el municipio donde es postulado.

Ser nombrado por un juez, luego de tener el aval del Ministerio de Justicia y del Derecho (Conciliadores en Equidad).

Ser postulado por la comunidad.

Para el caso de la conciliación en equidad, su acción está amparada por el Estatuto de la Conciliación, ley 2220 de 2022.

Contar con trayectoria comunitaria.

Vivir un proceso de formación.

Tener capacidad de lectoescritura.

Ser mayor de 18 años.

¿Y cuál es el poder de la personas mediadora y conciliadora?

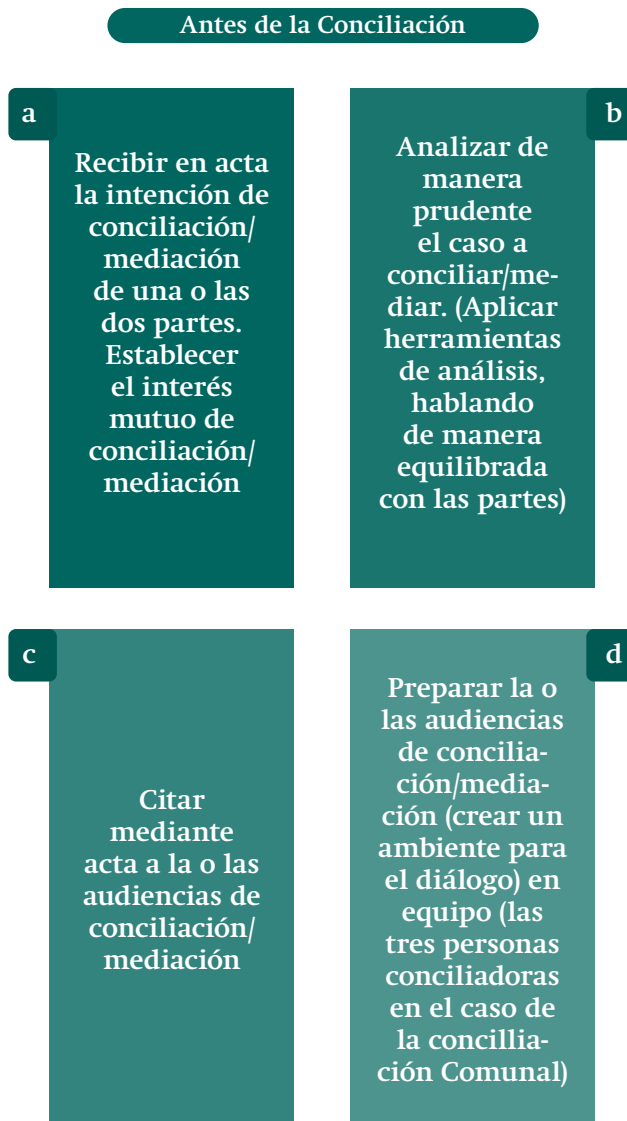
Su poder radica en:

- El reconocimiento que tiene en la comunidad.
- Su ética.
- La enorme capacidad de escucha.
- Su comunicación asertiva.
- Su desarrollo emocional (conoce sus emociones, se conecta con las emociones de los demás y acompaña el tránsito de emociones de otros).
- Su gran capacidad de análisis para entender los conflictos.
- Su imparcialidad.
- La organización que logra en su trabajo.
- La claridad para diligenciar las actas que hacen parte de su ejercicio.
- Conoce su oficio, la ruta de su trabajo y los instrumentos propios de la tarea.
- Para el caso de la conciliación comunal, su acción está amparada por la ley comunal 2166 de 2021⁴.

4. Léase el párrafo 3. Las decisiones recogidas en actas de conciliación prestarán mérito ejecutivo y trascienden a cosa juzgada. Es decir, lo acordado es exigible por una de las partes y se entiende como cosa juzgada —no se puede interponer una nueva demanda—. Y el artículo 50, Funciones de la comisión de convivencia y conciliación.

Una ruta ideal para los ejercicios de conciliación/mediación

Figura 11. Ruta ideal para un proceso de mediación/conciliación



Durante la Conciliación

a

Saludar a las partes, acordar las reglas de la sesión, e indicar la tarea de la conciliación/mediación y el poder de ella. (Merito Ejecutivo y Cosa Juzgada)

b

Dirigir el espacio y diálogo, controlando el ambiente emocional y promoviendo la escucha activa y comunicación asertiva de las partes, en procura de aclarar en la sesión, el conflicto que se presenta, las causas, las consecuencias, así como las posiciones, intereses, emociones y necesidades de las partes.

c

Acompañar el surgimiento de los acuerdos, proponiendo ideas sin imponerlas y hasta lograr el mutuo acuerdo en lógicas de ganar-ganar

d

Elaborar en acta el acuerdo (son claras, tienen términos de evaluación, e identifican claramente las responsabilidades de las partes)

e

Despedir a las partes, agradecer, y felicitar el ánimo conciliatorio

Después de la Conciliación

a

Archivar de manera ordenada las actas y dar copia a todas las personas interesadas

b

Hacer seguimiento permanente a los acuerdos establecidos hasta que estos se cumplan

1.5. Habilidad para trabajar en equipo

Cerramos esta breve cartilla indicando que en la base del trabajo comunal está en el poder de la cooperación y del trabajo cooperativo que va más allá del trabajo en equipo.

Nada en la vida fue hecho solo por alguien. Todo lo que ha logrado la humanidad es fruto del trabajo en equipo y todo lo que nos queda por lograr en nuestras comunidades se logrará por el trabajo colaborativo y en equipo que seamos capaces de impulsar.

Las lideresas y líderes comunales para el logro del bienestar de las comunidades han de trabajar en equipo y colaborativamente con sus propias comunidades y con las lideresas y líderes de otros sectores. No es tiempo de individualismos, es tiempo del trabajo conjunto y del trabajo en equipo. Para ello, cada persona debe:

Compartir siempre nuevas ideas y ofrecer soluciones.

Coordinar las actividades de todos los miembros de la comunidad e incentivar la cooperación.

Fomentar la empatía, comprendiendo al otro, apoyando ideas distintas a las nuestras, interesarnos por las ideas de los demás, desarrollarlas e impulsarlas.

Aportar opiniones, ofrecer información y hechos relevantes de lo que necesitamos transformar en la comunidad.

Por regla general, la colaboración requiere que todos participen en la toma de decisiones colectiva.

El trabajo colaborativo y el trabajo en equipo tienen mucho en común porque implican esfuerzos colectivos para lograr un determinado objetivo. La principal diferencia es la forma en que se alcanza el objetivo.

Cuando se trata del trabajo en equipo, existe algún tipo de jerarquía con un líder que delega tareas a otros miembros del equipo, según sus capacidades y conocimientos. La persona que lidera es quien toma la mayoría de las decisiones y asume toda la responsabilidad.

Por su parte, el trabajo colaborativo aparece cuando los miembros del equipo (una Junta de Acción Comunal, por ejemplo) o una comunidad son tratados como iguales y todos tienen derecho a contribuir a la causa común, aportando sus propias ideas.



Cierre del proceso formativo con personas líderes sociales y comunales en Cartagena del Chairá (Caquetá) y en Planadas y Chaparral (Tolima)



Fotografía del proceso en Cartagena de Chairá (Caquetá, Colombia)



Fotografía del proceso en Planadas (Tolima, Colombia)



Fotografía del proceso en Chaparral (Tolima, Colombia)

Mil gracias a todas/os las lideresas y líderes comunales y sociales, a las personas mediadoras y conciliadoras de Cartagena del Chairá en Caquetá y de los municipios de Chaparral y Planadas en el sur del Tolima.

Aprendimos juntos y juntas.

BIBLIOGRAFÍA

Cascón, Paco. (2006). *Educación en y para el conflicto*. Catedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://pacoc.pangea.org/documentos/educarenyparaelconflicto.pdf>

Fisher, Simon; Ibrahim, Dekha; Ludin, Jawed; Smith, Richard; Williams, Steve y Williams, Sue. (2000). *Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción*. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Democracia (CEPADE) y el Consejo de Investigaciones para el Desarrollo de Centroamérica (CIDECA).

Pérez, Teodoro. (30 de marzo de 2026). *Aprender a convivir en la diferencia, la clave para construir cultura de paz*. Ensayo inédito.

Rosenberg, Marshall. (2006). *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida. Desarrolla habilidades para relacionarte en armonía con tus valores*. Gran Aldea Editores.

Wagner, Jost. (2014). *Manual de diálogo y acción colaborativa*. Friedrich Ebert Stiftung (FES-ILDIS).



La cartilla **Habilidades relacionales para la paz en el escenario de las organizaciones comunales** se terminó de editar en marzo del año 2025 en la ciudad de Bogotá, D. C.

En la composición de los textos se utilizó las tipografías TheMix y Swift en distintos tamaños y pesos.

La impresión se realizó sobre papel Esmaltado de 115 g en los talleres de Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

